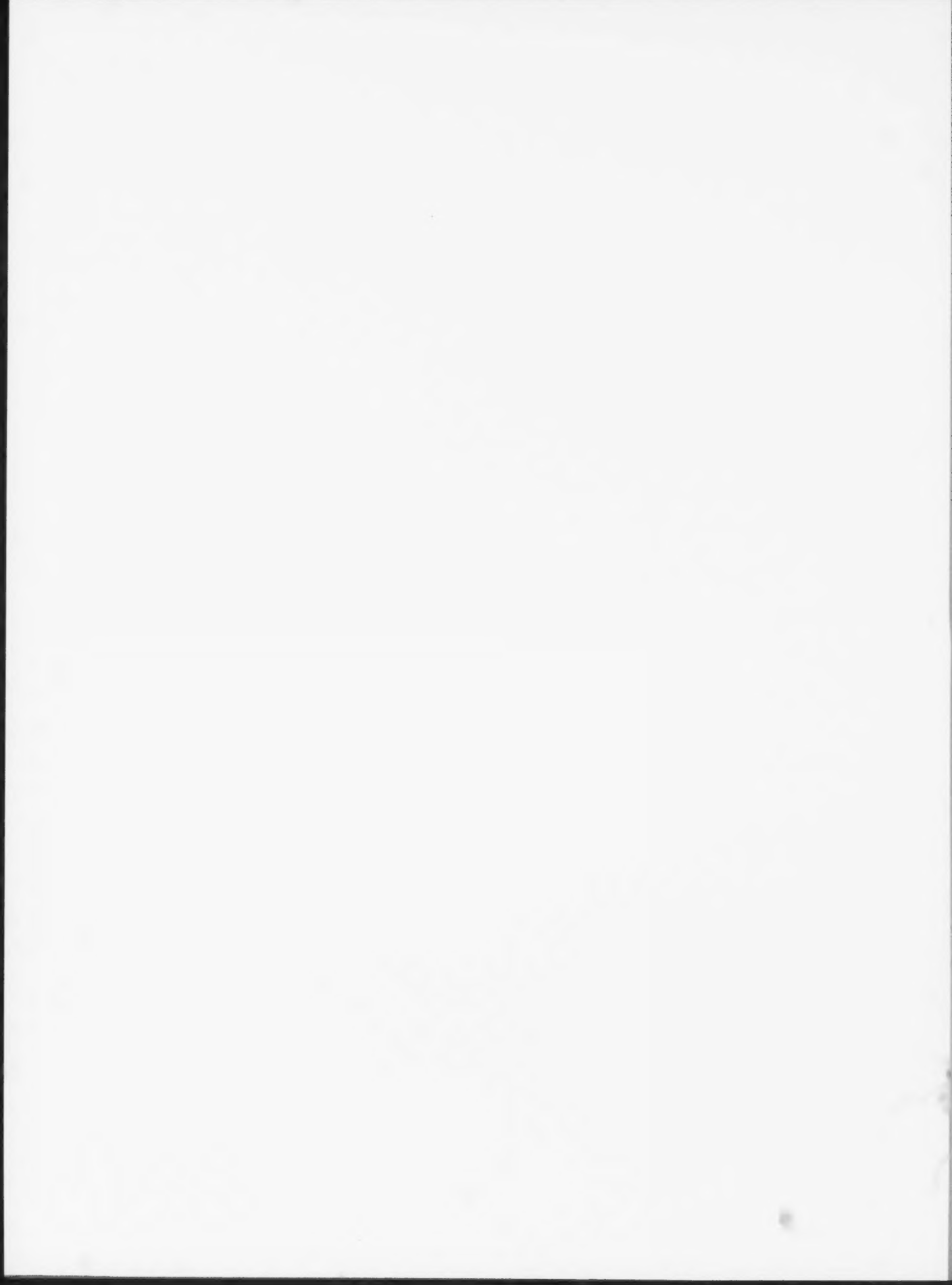


EMPLOI-QUÉBEC

PLAN D'ACTION
2011-2012







EMPLOI-QUÉBEC

PLAN D'ACTION
2011-2012



Rédaction

Direction générale adjointe de la planification,
du marché du travail et de la conformité
Emploi-Québec
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Réalisation infographique et édition

Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce plan d'action peut être consulté sur le site d'Emploi-Québec : emploi.quebec.gouv.qc.ca

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2011

ISSN 1919-1170 (imprimé)

ISSN 1923-9637 (pdf)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2011

ISBN 978-2-550-63063-0 (imprimé)

ISBN 978-2-550-63064-7 (pdf)

© Gouvernement du Québec

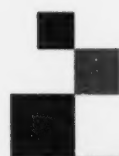
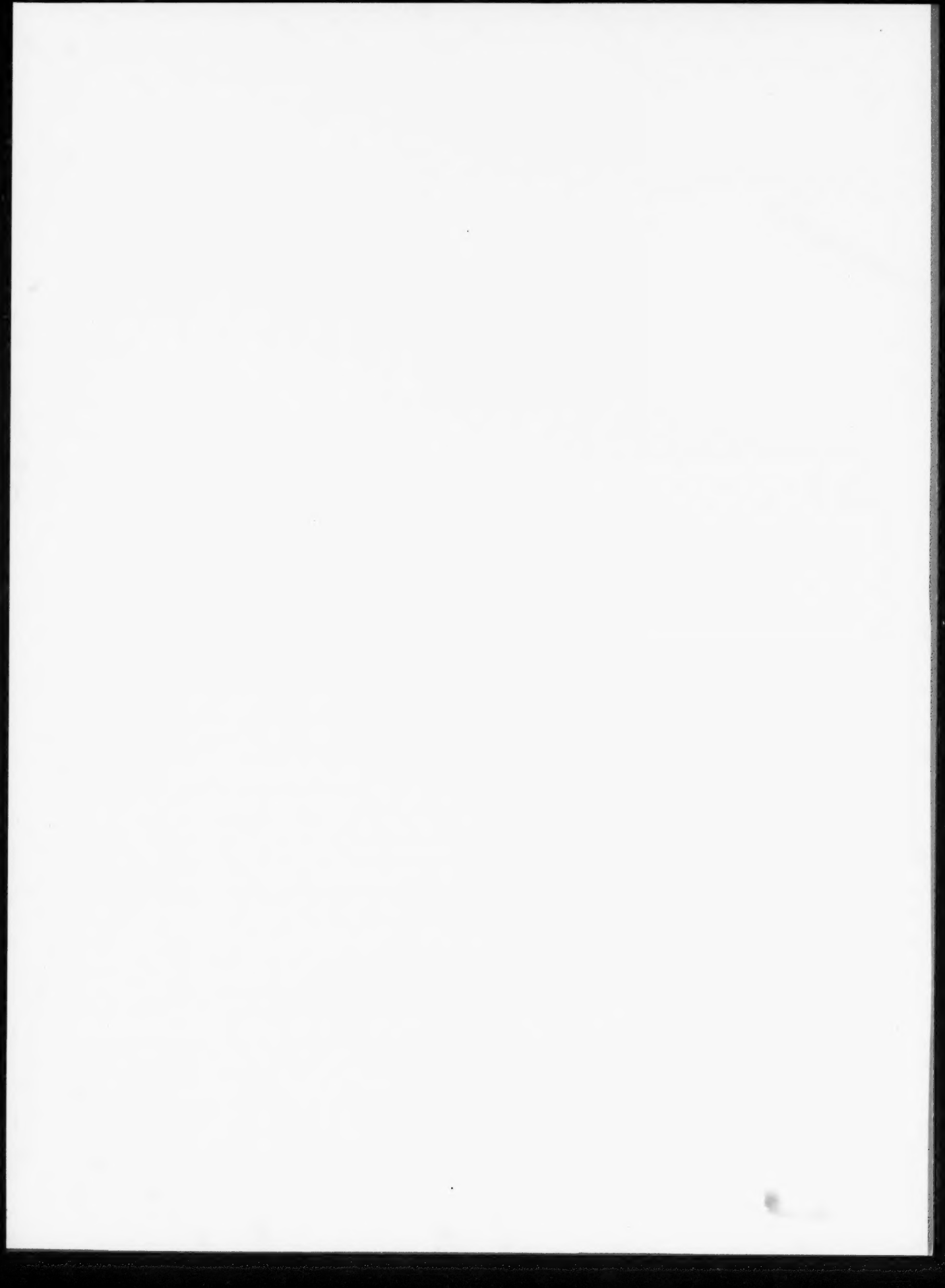


TABLE DES MATIÈRES

LE MESSAGE DE LA MINISTRE	5
MOT DE PRÉSENTATION	6
1. LA MISSION D'EMPLOI-QUÉBEC, SON OFFRE DE SERVICE ET SON CADRE DE GESTION	7
2. L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LES PRINCIPAUX ENJEUX	9
3. LES RESSOURCES D'EMPLOI-QUÉBEC	17
4. LES ORIENTATIONS ET LES STRATÉGIES POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX ET ATTEINDRE LES RÉSULTATS ATTENDUS	19
■ Orientation 1	20
Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi	
■ Orientation 2	22
Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes	
■ Orientation 3	26
Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements	
■ Orientation 4	29
Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale, tout en accordant un soutien du revenu aux personnes qui bénéficient des divers programmes d'aide financière	
■ Orientation 5	31
Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec	
5. LES FACTEURS DE CONTINGENCE	34
6. LE TABLEAU SYNOPTIQUE	35
ANNEXE A1	37
Fonds de développement du marché du travail (FDMT) : répartition en 2011-2012	
ANNEXE A2	38
Services de solidarité sociale : budget de transfert de 2011-2012	
ANNEXE B	39
Résultats préliminaires 2010-2011	





LE MESSAGE DE LA MINISTRE



J'ai le plaisir de vous présenter le Plan d'action 2011-2012 d'Emploi-Québec. Celui-ci s'inscrit dans un contexte d'amélioration des conditions sur le marché du travail amorcée en 2010.

Malgré ce bilan positif, certaines personnes et certaines entreprises subissent encore des effets résiduels de la récession. C'est pourquoi Emploi-Québec poursuivra cette année ses actions visant à affermir la reprise de l'emploi là où elle apparaît plus fragile en agissant de façon proactive auprès des travailleuses et travailleurs, des chômeurs et chômeuses ainsi que des entreprises.

Selon les prévisions d'Emploi-Québec, plus de 740 000 emplois seront disponibles d'ici 2014. Ce besoin du marché du travail s'inscrit cependant sous le signe du vieillissement de la population en âge de travailler. De plus, certains secteurs économiques feront face à une rareté de la main-d'œuvre disponible.

Afin de relever ces défis, le Plan d'action 2011-2012 d'Emploi-Québec met de l'avant diverses stratégies qui visent à favoriser l'amélioration de la participation au marché du travail et à l'emploi de la population ainsi que de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements.

Emploi-Québec, en collaboration avec les partenaires, veillera notamment à favoriser une meilleure adéquation entre les besoins du marché du travail et la formation. Elle soutiendra les efforts de formation et de qualification de la main-d'œuvre et sensibilisera les entreprises à l'importance, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, d'adapter leurs pratiques en matière de gestion et de développement des ressources humaines. Emploi-Québec mettra aussi l'accent sur la mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi. En raison des difficultés accrues de recrutement, Emploi-Québec sera aussi appelée à jouer un rôle de plus en plus important afin d'aider les entreprises à accueillir une main-d'œuvre diversifiée.

De plus, Emploi-Québec continuera à soutenir les personnes démunies, notamment en contribuant à la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015 ainsi qu'à la mobilisation et à l'engagement des différents acteurs de la société québécoise en vue de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale.

Je suis convaincue que la concrétisation du plan d'action 2011-2012 d'Emploi-Québec contribuera à relever les défis du marché du travail afin d'assurer la prospérité du Québec.

La ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale,

Julie Boulet
Julie Boulet



MOT DE PRÉSENTATION

Emploi-Québec relève du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et est reconnue comme le service public d'emploi au Québec.

Issue de l'intégration administrative en 2006 de l'organisme du même nom et de l'organisme responsable de la sécurité du revenu, elle assure les services publics d'emploi et de solidarité sociale.

La planification liée aux services publics d'emploi doit être établie en concertation par la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail. Elle doit être approuvée par le gouvernement, conformément à la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail. Ainsi, les responsabilités de la Commission des partenaires du marché du travail portent essentiellement sur la planification liée aux services publics d'emploi.

La planification liée aux services de solidarité sociale relève de la responsabilité de la ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

1

LA MISSION D'EMPLOI-QUÉBEC, SON OFFRE DE SERVICE ET SON CADRE DE GESTION

SA MISSION

Emploi-Québec a pour mission de contribuer à développer l'emploi et la main-d'œuvre ainsi qu'à lutter contre le chômage, l'exclusion et la pauvreté dans une perspective de développement économique et social.

L'intervention d'Emploi-Québec s'inscrit dans la perspective selon laquelle le travail est le meilleur moyen de réduire la pauvreté et d'assurer l'autonomie financière ainsi que l'insertion sociale des personnes aptes au travail.

SON OFFRE DE SERVICE

Emploi-Québec fournit les services publics d'emploi et les services de solidarité sociale. Les services offerts aux individus s'inscrivent dans un continuum de services axé vers l'emploi, c'est-à-dire qui permet d'assurer un cheminement fluide et d'accompagner les personnes qui en ont besoin pour intégrer le marché du travail.

Les services publics d'emploi contribuent à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail, à un meilleur équilibre de l'offre et de la demande de main-d'œuvre de même qu'à la réduction du chômage, des pertes d'emplois, de l'instabilité de l'emploi et des obstacles à la création d'emplois. En plus des services universels, qui sont offerts à l'ensemble de la population, et des entreprises, Emploi-Québec fournit des services d'emploi spécialisés. Ceux-ci s'adressent, d'une part, aux personnes aptes à entreprendre une démarche qui, à terme, les conduira à intégrer le marché du travail ou à se maintenir en emploi et, d'autre part, aux entreprises éprouvant des difficultés liées à la main-d'œuvre.

De plus, conformément aux dispositions de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles¹, Emploi-Québec est responsable de la gestion des programmes d'aide financière. Ainsi, suivant le volet solidarité sociale de son offre de service, Emploi-Québec soutient financièrement les personnes et les familles démunies et favorise leur autonomie économique et sociale. En outre, elle les encourage à exercer des activités facilitant leur insertion sociale, leur insertion en emploi et leur participation active à la société.

Par son offre de service, Emploi-Québec contribue à l'atteinte des objectifs gouvernementaux visant l'accroissement du niveau et de la qualité de vie des Québécoises et des Québécois et la réduction de la pauvreté.

1. La Loi sur l'aide aux personnes et aux familles, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007, remplace la Loi sur le soutien du revenu et favorisant l'emploi et la solidarité sociale.

SON CADRE DE GESTION

L'action d'Emploi-Québec s'inscrit dans le cadre de gestion par résultats du gouvernement du Québec qui est fondé sur des résultats mesurables par rapport aux objectifs et aux cibles établis préalablement en fonction des services à fournir. Le cadre de gestion d'Emploi-Québec est défini dans sa convention de performance et d'imputabilité. Celle-ci précise notamment les indicateurs servant à l'établissement des cibles et à la reddition de comptes.

Emploi-Québec rend publics son plan d'action annuel et son rapport annuel de gestion et les dépose à l'Assemblée nationale. De plus, son plan d'action est élaboré conformément aux paramètres de transfert de la responsabilité des mesures actives d'emploi, tels qu'ils ont été convenus avec le gouvernement fédéral dans l'entente Canada-Québec relative au marché du travail².

Afin de tirer le meilleur parti de la gestion par résultats, Emploi-Québec mène ses interventions de façon décentralisée et en partenariat. Manifestations de ce partenariat, les deux ententes³ conclues entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Commission des partenaires du marché du travail favorisent le renforcement du rôle et de la contribution des partenaires en matière de qualification de la main-d'œuvre. Emploi-Québec s'appuie aussi sur l'expertise d'un réseau d'organismes œuvrant au développement de l'employabilité⁴.

Appuyée sur une analyse stratégique des enjeux, la planification nationale d'Emploi-Québec trouve son prolongement dans les plans d'action régionaux, qui précisent les actions régionales permettant de concrétiser les orientations du plan d'action national et d'atteindre les objectifs et les cibles qui y figurent. Le plan d'action d'Emploi-Québec se concrétise également dans les plans d'action des comités sectoriels de main-d'œuvre, des comités d'intégration et de maintien en emploi, des comités consultatifs et du Conseil emploi métropole.

Par son plan d'action, Emploi-Québec contribuera à la réalisation du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et du Plan stratégique 2011-2014 de la Commission des partenaires du marché du travail. Bien qu'Emploi-Québec produise un plan d'action annuel, sa planification est aussi réalisée dans une perspective triennale. Cette perspective pluriannuelle s'impose, eu égard à la nature structurelle et au caractère persistant des problèmes auxquels s'attaque le service public d'emploi. Ainsi, les orientations du présent plan d'action s'appliqueront pendant les deux années suivantes, à moins que des changements majeurs surviennent dans l'environnement interne ou externe nécessitent qu'elles soient modifiées. L'action d'Emploi-Québec s'inscrit aussi dans le contexte du Plan d'action de développement durable et de la Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

2. Il s'agit de l'Entente de principe Canada-Québec relative au marché du travail, 1997.

3. Il s'agit des deux ententes suivantes : Un partenariat actif au service de l'ensemble de la population du Québec pour un service public d'emploi performant et une action concertée en faveur du développement des compétences de la main-d'œuvre, intervenue en décembre 2005, et Entente relative aux responsabilités attribuées et aux fonctions déléguées à la Commission, conclue en février 2008.

4. Le Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité, adopté en 2004, témoigne de l'importance du rôle de ces organismes dans l'offre de service d'Emploi-Québec.

2

L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LES PRINCIPAUX ENJEUX

2.1 LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'AUTONOMIE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE DES PERSONNES : ÉTAT ACTUEL ET PRÉVISIBLE

La croissance économique est de retour en 2010

Frappé par la crise financière et ses répercussions sur l'économie mondiale, le Québec est entré en récession en 2008, ce qui a mis fin à sa plus longue période de croissance économique, soit plus de 16 ans. L'année 2010 marque un retour à la croissance au Québec. En effet, après un recul de 0,3 % en 2009, le PIB réel s'est accru de 2,8 % en 2010, soit une croissance légèrement inférieure à celle de l'ensemble des pays avancés (3,0 %).

Bien que certaines inquiétudes persistent (déséquilibres budgétaires des pays avancés, instabilité des marchés financiers, restrictions budgétaires qui devraient freiner la croissance économique), la plupart des grandes institutions financières prévoient que la croissance économique mondiale se poursuivra en 2011. Au Québec, la croissance devrait s'établir à 2,0 % en 2011 et à 2,1 % en moyenne de 2012 à 2015⁵.

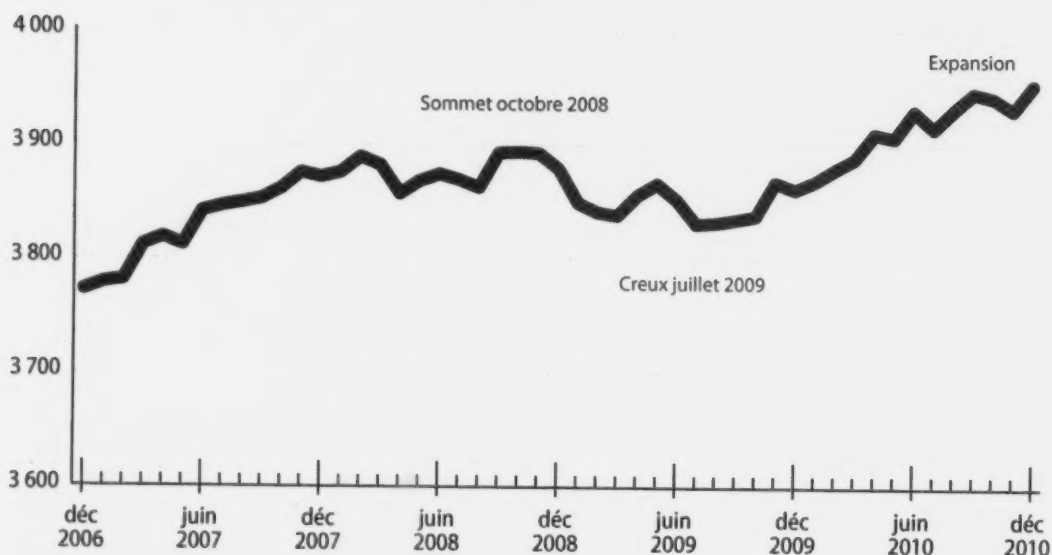
Une amélioration marquée des conditions sur le marché du travail québécois

Sous l'effet de la récession, le Québec a perdu 32 000 emplois (- 0,8 %) en 2009, dont 27 200 emplois à temps plein. Le taux de chômage s'est accru, passant de 7,2 % à 8,5 %. Entre octobre 2008 et juillet 2009, au pire de la récession, le niveau de l'emploi a reculé au Québec de 62 700, soit une diminution de 1,6 %. Il s'agit cependant d'une baisse beaucoup moins marquée que celle enregistrée lors des deux récessions précédentes⁶. Le Québec a aussi été moins touché que ses principaux partenaires commerciaux. En effet, entre le sommet et le creux de l'emploi, le recul de l'emploi aux États-Unis, atteignant 6,1 %, a été près de quatre fois plus important qu'au Québec. Dans l'ensemble du Canada, l'emploi a reculé de 2,5 % (- 3,8 % en Ontario).

5. Prévisions du ministère des Finances du Québec, budget 2011-2012, mars 2011.

6. Du sommet au creux, l'emploi avait reculé de 7,7 % lors de la récession des années 1980 et de 5,1 % lors de celle des années 1990.

■ ÉVOLUTION MENSUELLE DE L'EMPLOI AU QUÉBEC (EN MILLIERS)



Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active.

Depuis le creux, atteint en juillet 2009, le niveau de l'emploi au Québec s'est redressé, de sorte qu'en décembre 2010, il surpassait le sommet d'avant la récession. En effet, on comptait alors 60 100 emplois de plus (+ 1,5 %) au Québec. La reprise de l'emploi a été beaucoup moins vigoureuse aux États-Unis et en Ontario, le niveau de l'emploi n'y étant pas encore revenu à celui d'avant la récession.

La situation en 2010

■ PRINCIPAUX INDICATEURS DU MARCHÉ DU TRAVAIL POUR L'ENSEMBLE DU QUÉBEC
(population de 15 ans ou plus, sauf indication contraire)

	2008	2009	2010
Création d'emploi			
en niveau	46 300	- 32 000	66 700
en %	1,2	- 0,8	1,7
Taux de chômage (en %)	7,2	8,5	8,0
Taux d'activité – 15-64 ans (en %)	77,3	77,1	77,3
Taux d'emploi – 15-64 ans (en %)	71,7	70,5	71,1

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, moyennes annuelles.

Le nombre d'emplois au Québec s'est accru de 66 700 (+ 1,7 %) en 2010 par rapport à 2009. Ainsi, la proportion des personnes en emploi, parmi la population la plus susceptible d'être sur le marché du travail, soit la population âgée de 15 à 64 ans, a progressé de 0,6 point de pourcentage pour s'établir à 71,1 % en 2010, soit 0,6 point de pourcentage de moins par rapport au sommet atteint en 2008. Quant au taux d'activité des 15 à 64 ans, il est revenu, en 2010, à son niveau d'avant la récession, soit 77,3 %.

Parmi les nouveaux emplois créés en 2010, un peu moins de la moitié (43,8 %) était des emplois à temps plein (29 200), les autres étant à temps partiel (37 500)⁷. Le nombre de travailleuses et de travailleurs autonomes a diminué de 17 800 (- 3,2 %) en 2010, alors qu'il avait augmenté, durant la récession, de 19 500 (+ 3,6 %). Quant au nombre de travailleuses et de travailleurs salariés, il s'est accru de 84 600 (+ 2,6 %) en 2010⁸. Cet accroissement a été concentré dans les secteurs des services. Globalement, le salaire horaire moyen des travailleuses et travailleurs salariés s'est accru de 1,7 % en 2010 par rapport à 2009.

Grâce à la bonne tenue de l'emploi, le taux de chômage a reculé de 0,5 point de pourcentage pour s'établir à 8,0 % en 2010. Pour la première fois depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, le taux de chômage au Québec, calculé sur une base annuelle, est, non pas supérieur, mais égal à celui de l'ensemble du Canada.

Cependant, certains effets résiduels de la récession persistent. Entre autres, le taux de chômage, de 8,0 % en 2010, reste supérieur au taux enregistré avant la récession, soit 7,2 % en 2007 et en 2008, et le nombre de chômeuses et de chômeurs est plus élevé de 11,9 % par rapport à ce qu'il était avant la récession. Les prestataires de l'assurance-emploi sont plus nombreuses et nombreux en décembre 2010 qu'en décembre 2007 (+ 51 600, ou + 20,7 %). Ce n'est qu'en 2012-2013 que l'on devrait revenir à des niveaux semblables à ceux d'avant la récession.

La situation du marché du travail dans les régions

Sur le plan régional, la récession a eu des répercussions variables. Ainsi, sur 16 régions⁹, 10 affichaient une baisse de l'emploi en 2009 par rapport à 2008, dont l'Abitibi-Témiscamingue (- 4,1 %), Montréal (- 3,2 %), la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (- 3,6 %) et l'Outaouais (- 3 %). En 2010, par contre, la grande majorité des régions a également connu une amélioration des conditions sur leur marché du travail. Parmi les 16 régions du Québec, 12 ont connu une hausse de l'emploi et 10 ont enregistré une diminution du taux de chômage par rapport à 2009. Les régions de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec (+ 10,7 %), de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (+ 5,8 %), de la Chaudière-Appalaches (+ 3,7 %) et de l'Abitibi-Témiscamingue (+ 3,6 %) ont enregistré les plus fortes hausses de l'emploi.

7. La reprise de l'emploi lors des deux cycles précédents avait également été marquée par une croissance plus rapide de l'emploi à temps partiel que de l'emploi à temps plein.

8. Entre 2008 et 2009, le nombre de travailleuses et de travailleurs salariés a diminué de 51 500, soit de 1,5 %.

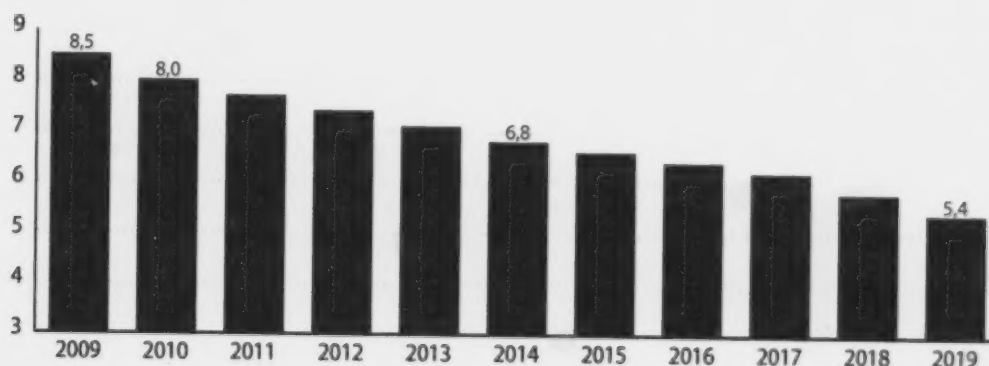
9. Le Québec compte 17 régions économiques. Toutefois, dans l'*Enquête sur la population active* de Statistique Canada, les données visant les deux régions les moins peuplées, soit la Côte-Nord et le Nord-du-Québec, sont regroupées afin d'accroître la fiabilité des résultats.

L'évolution prévisible du marché du travail sera affectée par les changements démographiques. Selon les plus récentes perspectives démographiques de l'Institut de la statistique du Québec, le volume de la population en âge de travailler devrait commencer à diminuer à partir de 2014. L'évolution démographique défavorable que connaîtra le Québec au cours des prochaines années pourrait constituer un frein à l'accroissement de la richesse collective. D'où l'importance, pour compenser les effets de ce phénomène démographique, d'accroître la participation du plus grand nombre possible de personnes au marché du travail et à l'emploi et de soutenir les entreprises en vue de l'amélioration de leur productivité et de l'adaptation aux changements (exemples : plus grande rareté de la main-d'œuvre, concurrence internationale accrue, etc.).

Au chapitre de la participation au marché du travail et à l'emploi, le Québec a fait des gains importants. Entre 2000 et 2010, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans est passé, au Québec, de 67,1 % à 71,1 %. Aussi, le Québec se situe relativement bien par rapport aux 34 états membres de l'OCDE¹⁰, en occupant le 12^e rang en 2009 (16^e rang en 2000). Par contre, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est beaucoup plus faible au Québec que dans d'autres états membres de l'OCDE. En 2009, le Québec se situait, à cet égard, au 20^e rang. Les personnes issues de minorités visibles et les personnes immigrantes, et particulièrement celles qui sont nouvellement arrivées au pays (5 ans ou moins), présentent également de faibles taux d'emploi et affichent des taux de chômage nettement supérieurs à l'ensemble de la population.

En se fondant sur le scénario démographique de l'Institut de la statistique du Québec et sur un certain nombre d'hypothèses¹¹, les perspectives à long terme établies par Emploi-Québec¹² prévoient un recul additionnel du taux de chômage d'ici 2019. Celui-ci devrait diminuer graduellement pour passer de 8,0 % en 2010 à 6,8 % en 2014, et à 5,4 % en 2019, soit un niveau jamais vu depuis le milieu des années 1960.

■ LE TAUX DE CHÔMAGE AU QUÉBEC DE 2009 À 2019 (EN %)



Sources : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, et Emploi-Québec, *Perspectives à long terme*, novembre 2010.

10. Les dernières données disponibles pour la grande majorité des états membres de l'OCDE sont celles de 2009.

11. Ces hypothèses touchent principalement l'évolution des taux de participation au marché du travail selon les groupes d'âge et selon le sexe. Les perspectives à long terme s'appuient également sur un scénario de croissance économique élaboré par le Conference Board du Canada.

12. Emploi-Québec, *Perspectives à long terme 2010-2019*, novembre 2010.

Toujours selon les perspectives à long terme d'Emploi-Québec, 1,4 million d'emplois seront à pourvoir entre 2010 et 2019, dont :

- près de 400 000 postes en raison de la croissance économique, dont un peu moins des deux tiers requerront des études professionnelles, techniques ou universitaires;
- un peu plus d'un million de postes en raison du remplacement des personnes qui prendront leur retraite (entre 2000 et 2009, le nombre de retraites s'élevait à 777 800, ce qui témoigne du vieillissement accéléré de la main-d'œuvre québécoise).

Même si les besoins seront élevés et que la main-d'œuvre se fera de plus en plus rare, les bassins potentiels de main-d'œuvre disponible permettront de pourvoir ces postes. Ainsi, même s'ils seront moins nombreux, les jeunes qui ne sont pas actuellement sur le marché du travail occuperont plus de la moitié de ces postes, alors que les personnes qui auront nouvellement immigré au cours de cette période en occuperont 17 %. La hausse du taux de participation au marché du travail, notamment des personnes de 55 ans ou plus, permettra de pourvoir 21 % de ces postes.

Toutefois, même si les bassins de main-d'œuvre existeront, l'appariement entre la main-d'œuvre et les postes vacants ne se fera pas sans difficulté et tous les acteurs devront s'ajuster. Entre autres, les employeurs seront amenés, plus qu'auparavant, à accepter des candidates et des candidats qui ne répondent pas entièrement à leurs besoins, quitte à les former en fonction des particularités de leur entreprise. Ainsi, par rapport aux années 1980 et 1990, alors que les employeurs pouvaient compter sur une main-d'œuvre abondante, grâce à l'entrée massive des jeunes sur le marché du travail et à la participation accrue des femmes au marché du travail, les années qui s'annoncent sont teintées d'une plus grande rareté de la main-d'œuvre, en raison notamment des départs plus nombreux à la retraite et d'un nombre de moins en moins élevé de jeunes faisant leur entrée sur le marché du travail. Le Service public d'emploi aura un rôle à jouer afin d'aider les acteurs du marché du travail à s'adapter à la situation.

Les difficultés de recrutement s'amplifieront

En raison de l'amélioration marquée de l'état du marché du travail, qui se traduira par un nombre toujours plus faible de personnes disponibles pour occuper les emplois offerts par les entreprises, ces dernières, dont plusieurs éprouvaient des difficultés de recrutement avant, et même pendant, la récession, devraient avoir plus de difficulté à pourvoir leurs postes vacants. Elles auront le défi d'adapter la gestion de leurs ressources humaines de façon à attirer et à fidéliser la main-d'œuvre. Les entreprises feront face à des pressions pour améliorer les conditions de travail et revoir à la hausse les salaires, qui augmenteront plus rapidement que l'inflation. En outre, les entreprises seront davantage enclines à accueillir une main-d'œuvre plus diversifiée.

Les pressions sur les conditions de travail risquent d'affecter la compétitivité des entreprises ainsi que leur capacité à maintenir et à créer des emplois. Ce risque est d'autant plus grand que la devise canadienne, un autre facteur déterminant quant à la compétitivité, se situe à des valeurs historiquement élevées, presque à parité avec le dollar américain.

Les changements rapides de l'économie et du marché du travail feront fortement appel à la capacité d'adaptation des entreprises et de la main-d'œuvre. Afin de maintenir et même d'accroître

leur compétitivité, les entreprises devront faire des gains de productivité en innovant de même qu'en investissant davantage en machines et matériel, notamment dans les technologies de l'information et des communications. Elles devront également investir dans la formation de leur main-d'œuvre afin qu'elle puisse utiliser les nouveaux équipements et s'assurer d'une organisation du travail qui maximise la contribution de chaque membre du personnel. Ces gains de productivité sont d'autant plus nécessaires et importants étant donné que la concurrence des pays émergents où le coût de la main-d'œuvre est faible, devrait s'intensifier au cours des prochaines années et que le Québec accuse un retard en matière de productivité du travail par rapport à la plupart des états membres de l'OCDE. En 2009, le Québec se situait au 19^e rang sur 24 états membres de l'OCDE pour lesquels il est possible d'analyser la performance en matière de productivité du travail¹³.

Par contre, en raison des conditions de leurs marchés, certaines entreprises ne pourront s'ajuster et devront cesser leurs activités ou relocaliser certaines activités de production dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est faible, ce qui occasionnera des licenciements. Ces nouveaux chômeurs et chômeuses devront se reclasser dans d'autres entreprises qui, dans bien des cas, seront dans des secteurs d'activité économique plus productifs et à plus haute valeur ajoutée que celui de leur ancien employeur.

Un chômage et un sous-emploi persistants chez certains groupes

Malgré l'amélioration continue des conditions sur le marché du travail, le chômage et le sous-emploi demeureront une réalité pour plusieurs personnes. À conjoncture égale, le risque de chômage et de sous-emploi est déterminé avant tout par la scolarité et la qualification professionnelle. En fait, le taux de chômage de celles et ceux qui ne possèdent pas de diplôme d'études secondaires est deux fois plus élevé que celui de la population en général. Le risque peut toutefois être aggravé en raison de certaines caractéristiques sociodémographiques. Ainsi, l'intégration et le maintien en emploi resteront difficiles pour les personnes éloignées du marché du travail ainsi que pour certains groupes, notamment les personnes handicapées, les personnes de 55 ans ou plus, les femmes responsables d'une famille monoparentale avec de jeunes enfants, les personnes immigrantes récemment arrivées au pays, les personnes faisant partie des minorités visibles, les autochtones et les personnes judiciarisées. Certaines d'entre elles auront besoin d'une aide particulière pour réussir leur intégration en emploi de façon durable.

Dans un contexte où les entreprises seront, à moyen et à long terme, aux prises avec une rareté persistante de la main-d'œuvre et que les compétences seront déterminantes pour une intégration réussie en emploi, il est important, afin de développer l'employabilité des personnes qui appartiennent aux groupes sous-représentés sur le marché du travail ou des personnes qui sont éloignées du marché du travail, de poursuivre les actions visant à favoriser leur insertion et leur maintien en emploi. La clientèle des programmes d'assistance sociale comprend une forte concentration de ces personnes.

Notons, toutefois, qu'en raison du dynamisme du marché du travail québécois¹⁴, une grande majorité des chômeuses et des chômeurs sont à même de se trouver un emploi seuls ou avec un

13. Centre sur la productivité et la prospérité, Hautes études commerciales de Montréal, *Bilan 2010 sur la productivité et la prospérité au Québec*.

14. Chaque année, c'est plus d'un million de périodes de chômage qui sont enregistrées au Québec.

minimum d'aide. Par contre, leur rapidité à le faire, comme celle des entreprises à pourvoir leurs postes, dépend de l'accessibilité et de la qualité de l'information sur les offres d'emploi des entreprises et sur les possibilités qu'offre le marché du travail.

Une diminution de la dépendance aux programmes d'assistance sociale

La situation s'améliore au Québec en ce qui a trait à la pauvreté. En effet, le taux de faible revenu, calculé selon la mesure du panier de consommation, est passé de 11,6 % en 2000 à 9,5 % en 2008.

Par ailleurs, au cours des 14 dernières années, le Québec a connu une baisse appréciable du nombre de prestataires (adultes et enfants) des programmes d'assistance sociale¹⁵. Se situant à 801 300 en 1996, le nombre de ces prestataires a diminué de 316 000 (- 39,4 %), pour s'établir à 485 300 en 2008. Cependant, en raison de la détérioration des conditions sur le marché du travail au cours des années 2008 et 2009, le volume de prestataires a connu de faibles hausses, soit 1 % en 2009 et 0,3 % en 2010.

Les prestataires adultes de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi, qui sont plus près du marché du travail que l'ensemble des prestataires, ont été davantage touchés par la récession (+ 1,7 % en 2009). Par contre, ils ont pu bénéficier plus rapidement de l'amélioration des conditions sur le marché du travail en 2010, le nombre de prestataires adultes de l'aide sociale sans contraintes à l'emploi ayant légèrement diminué cette année-là.

Quant au taux d'assistance sociale, soit la proportion des prestataires des programmes d'assistance sociale parmi la population âgée de moins de 65 ans, celui-ci est passé de 12,7 % en 1996 à 7,3 % en 2008 avant de remonter légèrement à 7,4 % en 2009 et de revenir à 7,3 % en 2010. Il s'agit là de l'un des taux les plus bas enregistrés au Québec depuis 1975. Malgré cette amélioration, le Québec partage avec l'Ontario le deuxième rang quant aux taux d'assistance sociale les plus élevés parmi les provinces canadiennes. En 2010¹⁶, au Québec, ce taux était supérieur de 1,0 point de pourcentage à la moyenne canadienne.

En raison de l'amélioration des conditions sur le marché du travail, le taux d'assistance sociale pourrait diminuer encore en 2011. Déjà, en janvier 2011, par rapport à janvier 2010, le nombre de prestataires de l'assistance sociale a diminué de 1,4 %.

Le Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2004-2009 a permis d'appliquer, dans divers domaines, des mesures structurantes qui ont contribué à la réduction du taux de pauvreté au Québec. Afin de soutenir les personnes les plus démunies et de prévenir la dépendance à l'aide financière de dernier recours, le gouvernement s'est doté d'un second plan d'action visant à lutter contre la pauvreté, soit le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015. Ce plan mise sur la mobilisation des acteurs nationaux, régionaux et locaux et sur la concertation entre ceux-ci.

15. La clientèle des programmes d'assistance sociale est composée des prestataires d'une aide financière de dernier recours et des participantes et des participants au Programme alternative jeunesse. La clientèle des programmes d'aide financière de dernier recours comprend les prestataires de l'aide sociale (sans contraintes à l'emploi ou ayant une contrainte temporaire à l'emploi) et les prestataires de la solidarité sociale (ayant une contrainte sévère à l'emploi).

16. Différents facteurs influencent le taux d'assistance sociale, dont la situation économique ainsi que les conditions d'accès et les modalités des programmes d'assistance sociale qui varient selon la province.

2.2 LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Tel que présenté précédemment, le marché du travail fait face à des changements majeurs. Au cours des prochaines années, ces transformations agiront sur l'évolution de la clientèle d'Emploi-Québec. Non seulement on observera une diminution de celle-ci, mais sa composition de même que ses besoins seront différents. Parallèlement, Emploi-Québec aura à prendre en compte l'accentuation des mouvements de son personnel, en raison des nombreux départs à la retraite et de l'application de la règle gouvernementale relative au remplacement des personnes qui prennent leur retraite.

Par ailleurs, l'environnement interne actuel d'Emploi-Québec est caractérisé par une infrastructure informatique vieillissante. Comme cette infrastructure sert à soutenir le travail du personnel en vue de la prestation des services à la population et aux entreprises, son degré d'efficacité nuit à la productivité. Elle nécessite donc des améliorations.

En outre, les habitudes en matière de service à la clientèle ont connu des changements majeurs ces dernières années, les nouvelles technologies de l'information et des communications étant de plus en plus accessibles et utilisées par les clientèles. À titre d'exemple, l'utilisation d'Internet pour recevoir des services ou interagir avec des établissements publics ou des entreprises (banques, services gouvernementaux, etc.) est maintenant courante. Or, l'organisation de la prestation de services d'Emploi-Québec n'a pas suivi cette évolution d'aussi près qu'il l'aurait fallu.

Ainsi, pour continuer à remplir sa mission avec succès et assurer la prestation de services efficaces, Emploi-Québec, à l'instar de nombreux états membres de l'OCDE, doit innover et transformer son modèle d'affaires afin de pouvoir faire face aux mutations du marché du travail, à l'évolution du profil et des habitudes de ses clientèles, à la situation des finances publiques ainsi qu'aux nombreux mouvements de personnel qui surviendront au cours des prochaines années. Ces différents éléments posent des défis que l'organisation ne peut relever avec son modèle d'affaires actuel.

2.3 LES ENJEUX POUR EMPLOI-QUÉBEC

Compte tenu des éléments présentés, les principaux enjeux auxquels fera face Emploi-Québec en 2011-2012 sont les suivants :

- ENJEU 1 :** Risque que les personnes en chômage à la suite de la récession demeurent sans emploi de façon prolongée
- ENJEU 2 :** Contexte de mutations profondes du marché du travail et difficultés accrues de recrutement de la part des entreprises coexistant avec un chômage et un sous-emploi : chez certains groupes de personnes, dans certains secteurs, régions ou milieux dévitalisés
- ENJEU 3 :** La prévention de la dépendance à l'aide financière de dernier recours, la gestion rigoureuse des programmes d'aide financière et la mobilisation pour l'autonomie économique et l'inclusion sociale
- ENJEU 4 :** L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux mutations profondes du marché du travail

3

LES RESSOURCES D'EMPLOI-QUÉBEC

Emploi-Québec dispose d'un budget d'intervention annuel pour offrir les services publics d'emploi, établi en fonction des ententes avec le gouvernement fédéral et des objectifs financiers du gouvernement québécois. Conformément à son mode de gestion, les attentes de résultats liés aux services d'emploi sont convenues en tenant compte du budget accordé. Emploi-Québec compte également sur un budget de transfert pour assurer le versement de l'aide financière, conformément aux programmes d'assistance sociale, ainsi que pour offrir des programmes spécifiques liés aux services de solidarité sociale.

L'importance des ressources mises à la disposition d'Emploi-Québec conditionne l'ampleur de ses interventions. Le présent plan d'action en tient donc compte, notamment en ce qui concerne les cibles de résultats à atteindre pour les services publics d'emploi.

Les services publics d'emploi

Le budget d'intervention du Fonds de développement du marché du travail est utilisé pour financer les mesures actives des services publics d'emploi. Ce budget s'élève à 923,4 millions de dollars pour l'année 2011-2012. Il a été réduit de 132,2 millions par rapport au budget de 2010-2011. Cet ajustement résulte principalement de la fin de l'application des mesures exceptionnelles supplémentaires introduites par le Pacte pour l'emploi *Plus* pour réduire les effets de la récession sur le marché du travail, sommes qui avaient été prévues pour une période de deux ans (2009-2011). Comme on le verra dans la section suivante, des efforts continueront cependant à être consentis pour atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et pour soutenir la relance de l'emploi.

Le budget 2011-2012 comprend des crédits de 589,2 millions de dollars conformément à l'entente Canada-Québec relative au marché du travail. Ce budget doit être utilisé pour l'aide aux participantes et aux participants de l'assurance-emploi ou pour les mesures de soutien au Service national de placement. Il comprend également les sommes liées à l'Entente Canada-Québec sur le développement du marché du travail 2008-2014, qui vise les mesures et services d'emploi et de formation de la main d'œuvre destinés aux personnes sans emploi qui ne sont pas des participantes ou des participants de l'assurance-emploi et aux travailleuses et travailleurs qui ont besoin d'une formation de base ou qui n'ont aucune qualification reconnue (voir l'annexe A1 pour plus de précisions).

Le modèle de répartition du budget d'intervention, qui est distribué aux régions au début de l'année, tient compte de l'importance, pour chaque territoire, de la population à risque de chômage et de sous-emploi ainsi que du nombre d'entreprises susceptibles de connaître des difficultés de main-d'œuvre qui se traduiraient par des pertes d'emplois plus grandes ou par la création d'un nombre d'emplois inférieur à celui que leur potentiel leur permettrait de créer.

Les services de solidarité sociale

Le budget de transfert dont disposent les services de solidarité sociale s'établit à 2,9 milliards de dollars en 2011-2012. Il s'agit essentiellement d'une enveloppe centrale dont les dépenses sont administrées régionalement en fonction des prestations auxquelles les ménages ou les individus ont droit en vertu de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles et de son règlement d'application (voir l'annexe A2 pour plus de précisions).

4

LES ORIENTATIONS ET LES STRATÉGIES POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX ET ATTEINDRE LES RÉSULTATS ATTENDUS

En 2011-2012, compte tenu des enjeux auxquels elle fait face, Emploi-Québec structurera ses interventions autour de cinq grandes orientations, cohérentes par rapport à celles du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale :

- Orientation 1 :** Atténuer les effets résiduels de la récession sur le marché du travail et soutenir la relance de l'emploi
- Orientation 2 :** Favoriser la participation active au marché du travail et l'emploi du plus grand nombre de personnes
- Orientation 3 :** Contribuer à l'amélioration de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements
- Orientation 4 :** Offrir les services de solidarité sociale dans une perspective d'insertion en emploi et soutenir la mobilisation des milieux en faveur de la solidarité et de l'inclusion sociale, tout en accordant un soutien du revenu aux personnes qui bénéficient des divers programmes d'aide financière
- Orientation 5 :** Revoir et optimiser le partenariat, les processus de travail, la prestation de services et l'organisation territoriale d'Emploi-Québec

Les orientations 2011-2012 s'inscrivent dans la continuité des orientations du plan d'action de l'exercice précédent. Elles tiennent compte du nombre encore élevé de chômeurs et de chômeuses en 2011. Elles répondent aussi aux grands enjeux structurels auxquels le Québec fait face, en visant l'amélioration du taux d'emploi de la population ainsi que celle de la productivité et de la capacité d'adaptation des entreprises aux changements. De plus, Emploi-Québec soutiendra financièrement les personnes et les familles démunies, tout en privilégiant l'emploi comme principal moyen d'assurer l'autonomie économique et sociale des personnes considérées comme aptes au travail, contribuant ainsi à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Enfin, l'orientation organisationnelle témoigne de la nécessité pour Emploi-Québec d'entreprendre la révision de son modèle d'affaires, dans un objectif de modernisation de sa prestation de services, afin d'assurer la livraison de services efficaces.

Conformément à sa gestion par résultats, l'atteinte des objectifs d'Emploi-Québec se mesure à l'aide de 22 indicateurs ciblés qui constituent des points de repère pour évaluer la performance de l'organisation. Les indicateurs sont interreliés et peuvent traduire des résultats associés à plus d'une orientation ou d'une stratégie.

Les cibles de résultats de 2011-2012 qui avaient été augmentées en raison du Pacte pour l'emploi *Plus* ont été ramenées à leur niveau d'avant le Pacte pour l'emploi *Plus* (en vigueur en 2009-2010 et en 2010-2011) et certaines d'entre elles ont été ajustées en fonction des augmentations qui découlent de la mise en œuvre du Plan emploi métropole.

ORIENTATION 1

ATTÉNUER LES EFFETS RÉSIDUELS DE LA RÉCESSION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET SOUTENIR LA RELANCE DE L'EMPLOI

ENJEU

Risque que les personnes en chômage à la suite de la récession demeurent sans emploi de façon prolongée

Dès les premiers signes de ralentissement de l'économie québécoise en 2008, le gouvernement a mis en œuvre des actions énergiques et concertées pour soutenir le nombre croissant d'entreprises en difficulté et pour aider les personnes qui perdaient leur emploi, en collaboration étroite avec les partenaires du marché du travail. De ce fait, Emploi-Québec a aidé un nombre record d'individus et d'entreprises au cours des deux dernières années. Cependant, malgré l'amélioration marquée des conditions du marché du travail, certaines personnes et certaines entreprises subissent toujours les effets de la crise économique.

Par conséquent, en 2011-2012, Emploi-Québec poursuivra ses interventions afin d'aider les chômeurs et les chômeuses, les personnes à risque de perdre leur emploi, les secteurs d'activité et les entreprises en difficulté à la suite de la récession. Ses interventions viseront également à soutenir la relance de l'emploi, en particulier dans les régions les plus vulnérables. Emploi-Québec poursuivra, notamment avec les comités régionaux du Pacte pour l'emploi, l'approche partenariale définie dans le contexte du Pacte pour l'emploi pour planifier efficacement les interventions et parer à un prolongement possible du chômage pour les groupes plus à risque.

En collaboration avec la Commission des partenaires du marché du travail, Emploi-Québec continuera à assurer la veille de la situation du marché du travail et de l'évolution de ses bassins de clientèle et à apporter les ajustements nécessaires à son offre de service.

En collaboration avec ses partenaires, Emploi-Québec entend concrétiser sa première orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent.

AXE D'INTERVENTION

Les mesures de prévention et d'aide aux chômeurs et aux personnes qui risquent de perdre leur emploi à la suite de la récession

- Poursuivre la coordination de la mise en œuvre du Plan emploi métropole¹⁷, notamment en facilitant l'arrimage entre les entreprises et les chercheurs et les chercheuses d'emploi et en soutenant l'intégration en emploi des personnes immigrantes nouvellement arrivées.

17. Voir : http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_admin_plan_emploi_metropole.pdf.

- Soutenir financièrement l'accès à la formation, en particulier la formation de base, des travailleuses et des travailleurs en situation de mise à pied temporaire ou à risque de perdre leur emploi.
- Offrir des services d'emploi adaptés aux travailleuses et aux travailleurs licenciés, dont l'Initiative ciblée pour les travailleurs âgés, une entente conclue avec le gouvernement fédéral qui vise la réinsertion en emploi des travailleuses et des travailleurs licenciés dans des collectivités vulnérables.

AXE D'INTERVENTION

Les mesures de prévention et d'aide aux entreprises en difficulté à la suite de la récession

- Poursuivre la coordination de la mise en œuvre du Plan emploi métropole, notamment en soutenant la formation dans les entreprises à risque de ralentissement économique grâce au programme Soutien aux entreprises de la métropole pour l'emploi et la relance de la Commission des partenaires du marché du travail et, aussi, à un appui additionnel aux entreprises dans leurs efforts en matière de formation et de gestion des ressources humaines.
- Appuyer les actions régionales de relance de l'emploi dans les régions où une diversification de l'économie s'impose.
- Poursuivre les activités d'évaluation, de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre pour répondre aux exigences sans cesse croissantes du marché du travail.

INDICATEURS CIBLÉS DE RÉSULTATS ¹⁸	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
1. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	154 100	136 500 ¹⁹
2. Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	53 100	50 900
3. Prestations non versées par l'assurance-emploi à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	250,7 M\$	156,2 M\$

Note : Les cibles qui concernent les entreprises sont présentées à l'orientation 3.

18. Ces indicateurs de résultats ciblés sont complétés par d'autres indicateurs dont Emploi-Québec assurera le suivi en fonction de certaines caractéristiques des participantes et participants (ex. : jeunes, personnes handicapées, etc.).

19. Cette cible et les deux suivantes ont été majorées en 2009-2010 et 2010-2011 pour tenir compte du Pacte pour l'emploi *Plus*. Le Pacte pour l'emploi *Plus* prenant fin le 31 mars 2011, ces cibles ont été ramenées en 2011-2012 à leur niveau d'avant le Pacte pour l'emploi *Plus*.

ORIENTATION 2

FAVORISER LA PARTICIPATION ACTIVE AU MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'EMPLOI DU PLUS GRAND NOMBRE DE PERSONNES

ENJEU

Contexte de mutations profondes du marché du travail et difficultés accrues de recrutement de la part des entreprises coexistant avec un chômage et un sous-emploi : chez certains groupes de personnes, dans certains secteurs, régions ou milieux dévitalisés

Comme nous l'avons illustré précédemment, l'évolution démographique défavorable que connaîtra le Québec risque d'exercer des pressions à la baisse sur l'accroissement de la richesse collective, d'où l'importance d'accroître la participation au marché du travail et à l'emploi de la population en âge de travailler. Le fait d'occuper un emploi constitue toujours le principal moyen de réduire la pauvreté de façon durable.

Bien qu'une grande partie des chômeuses et des chômeurs soient relativement autonomes par rapport à leur intégration au marché du travail, un nombre significatif d'entre eux et d'entre elles risquent de voir la durée de leur chômage se prolonger et son coût s'alourdir en l'absence d'une intervention des services publics d'emploi. Emploi-Québec visera notamment à mettre en œuvre les stratégies adaptées à la solution des problèmes liés au faible taux d'activité et au sous-emploi qui affectent plus particulièrement certains groupes, que les membres de ces groupes soient prestataires de l'assurance-emploi ou de l'assistance sociale, ou encore, sans soutien public du revenu. Une attention particulière sera toutefois portée à la mobilisation et à l'accompagnement des clientèles de l'assistance sociale aptes au travail, à l'amélioration de l'intégration à l'emploi de la main-d'œuvre immigrante nouvellement arrivée ainsi qu'à l'encouragement au maintien en emploi de la main-d'œuvre expérimentée.

En raison des difficultés accrues de recrutement, Emploi-Québec sera appelée à jouer un rôle de plus en plus important afin d'aider les entreprises à accueillir une main-d'œuvre provenant de bassins traditionnellement plus éloignés du marché du travail ou sous-utilisés.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa deuxième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent²⁰.

20. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation de l'orientation n° 1 du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, « Favoriser la participation du plus grand nombre de personnes au marché du travail ».

AXE D'INTERVENTION**La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi**

- Mobiliser et préparer les personnes éloignées du marché du travail, dont les clientèles des programmes d'assistance sociale aptes au travail ou les personnes à risque de dépendance, en particulier la population adulte de moins de 25 ans :
 - en les sensibilisant aux avantages procurés par le travail et en les informant des mesures d'incitation financière existantes (la prime au travail, le supplément à la prime au travail pour la clientèle des programmes d'assistance sociale de longue durée et les simulations de revenu disponible);
 - en les accompagnant dans leur mise en mouvement vers l'emploi;
 - en leur offrant, en collaboration avec les organismes communautaires œuvrant au développement de l'employabilité, des mesures et des services adaptés.
- Contribuer à favoriser l'intégration au marché du travail des personnes immigrantes ou issues des minorités visibles, dont les personnes nouvellement arrivées au Québec, notamment :
 - en poursuivant la mise en œuvre de l'Entente interministérielle pour favoriser l'intégration au marché du travail des immigrants et des minorités visibles, conclue entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles;
 - en amorçant l'élaboration d'un dispositif intégré de services destinés aux personnes immigrantes nouvellement arrivées en vue d'assurer un meilleur arrimage des interventions et la continuité des services;
 - en concevant, au besoin, des mesures particulières visant à soutenir les actions qui favorisent une intégration plus rapide à l'emploi des personnes immigrantes nouvellement arrivées.
- Encourager les travailleuses et travailleurs expérimentés à poursuivre leur vie active :
 - en poursuivant la mise en œuvre de la Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus, *Pour que toutes et tous profitent du plein emploi d'Emploi-Québec*²¹;
 - en contribuant à l'élaboration d'une stratégie gouvernementale en faveur du maintien et de l'emploi des travailleuses et travailleurs expérimentés;
 - en suivant les travaux de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus.
- Soutenir et accompagner les jeunes dans leur démarche d'orientation professionnelle, de qualification et d'intégration au marché du travail, en favorisant le recours au Programme alternative jeunesse et en contribuant à la mise en œuvre de la Stratégie d'action jeunesse 2009-2014 du gouvernement, *Enrichir le Québec de sa relève*²².
- Appliquer la Stratégie d'intervention d'Emploi-Québec à l'égard de la main-d'œuvre féminine²³ et collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre du second plan d'action de la Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes, *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait*.

21. Voir : http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_imt_45ansplus.pdf.

22. Voir : <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/strategie/publications.html>.

23. Voir : <http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/individus/femmes/index.asp>.

- Poursuivre la mise en œuvre des mesures de la Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées²⁴ dont l'application relève d'Emploi-Québec.
- Soutenir, en complémentarité des actions entreprises par les partenaires intéressés, le développement de la main-d'œuvre autochtone afin de favoriser sa pleine participation au développement économique et social du Québec, notamment dans le cadre du Plan Nord et par l'entremise des engagements découlant du Forum sur le développement social et économique des Premières Nations.
- Poursuivre la mise en œuvre de l'entente entre le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et le ministère de la Sécurité publique visant à soutenir l'intégration à l'emploi des personnes judiciairisées adultes.

AXE D'INTERVENTION

Le recours aux services d'information sur le marché du travail et de placement pour l'insertion rapide en emploi et l'aide au recrutement

- Favoriser une utilisation maximale, grâce à une plus grande accessibilité, des services universels de placement et d'information sur le marché du travail (IMT), plus particulièrement des services électroniques, par toutes les clientèles suffisamment autonomes (individus et entreprises).
- Poursuivre la production d'une information de qualité adaptée aux besoins des clientèles ainsi que le développement d'IMT en ligne et de Placement en ligne.
- Accroître la diffusion ciblée de l'information sur le marché du travail auprès des jeunes pour les guider en matière d'orientation professionnelle et faire la promotion du Placement étudiant auprès des jeunes et des employeurs.
- Améliorer l'aide fournie dans les salles multiservices des centres locaux d'emploi et concevoir de nouvelles approches en matière de placement pour favoriser l'appariement entre les compétences des chercheurs et des chercheuses d'emploi et les besoins de main-d'œuvre des entreprises.

AXE D'INTERVENTION

L'intervention auprès des personnes prêtes à occuper un emploi qui ont besoin d'une aide d'appoint

- Intervenir rapidement auprès des travailleuses et des travailleurs licenciés et des nouveaux demandeurs et demandeuses de prestations, en améliorant le repérage de ceux et celles qui ont un indice élevé d'employabilité et en s'appuyant sur le continuum de services aux individus, axé vers l'emploi.
- Assurer le repérage et l'aiguillage vers Emploi-Québec des prestataires de l'assurance-emploi qui courent le risque de voir la durée de leur chômage se prolonger en l'absence d'une intervention d'Emploi-Québec et leur offrir des services d'emploi adaptés à leur situation au regard du marché du travail.

24. Voir : http://www.mess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/strategie_nationale/publications.asp.

AXE D'INTERVENTION**L'intervention auprès des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée**

- Accroître, par l'entremise des services-conseils aux entreprises, la sensibilisation des employeurs à l'importance d'embaucher des personnes issues des groupes sous-représentés sur le marché du travail, notamment les membres des minorités visibles, les personnes immigrantes et les personnes handicapées.
- Aider les entreprises à accueillir des personnes plus éloignées du marché du travail ou issues des groupes qui y sont sous-représentés en offrant divers services, dont la mesure Subventions salariales, le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi et la mesure Contrat d'intégration au travail.

INDICATEURS CIBLÉS DE RÉSULTATS	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
4. Nombre de postes vacants signalés au Service national de placement	500 000	550 000
5. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	290 900	270 000 ²⁵
6. Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	144 400	136 200
7. Taux d'emploi des personnes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	50,5 %	50,5 %
8. Proportion des participants aux mesures de longue durée répondant aux critères de repérage des personnes à risque élevé de chômage de longue durée	75 %	75 %
9. Nombre de nouveaux participants aux activités de formation de base	32 000	32 000
10. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, clientèle des programmes d'assistance sociale	95 000	95 000 ²⁶
11. Nombre de participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	39 000	39 000 ²⁷

25. Cette cible et la suivante ont été majorées en 2009-2010 et 2010-2011 pour tenir compte du Pacte pour l'emploi *Plus*. Le Pacte pour l'emploi *Plus* prenant fin le 31 mars 2011, ces cibles ont été ramenées en 2011-2012 à leur niveau d'avant le Pacte pour l'emploi *Plus*. Les augmentations découlant du Plan emploi métropole (respectivement 3 500 et 1 600) ont été ajoutées à ces cibles.

26. Cette cible est supérieure de 16 % au résultat préliminaire pour 2010-2011 (présenté à l'annexe B).

27. Cette cible est supérieure de 20 % au résultat préliminaire pour 2010-2011 (présenté à l'annexe B).

INDICATEURS CIBLÉS DE RÉSULTATS	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
12. Taux d'emploi des participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	41 %	41 %
13. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, personnes immigrantes	44 000	41 000 ²⁸
14. Taux d'emploi des personnes immigrantes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	43 %	43 %
15. Prestations non versées par l'aide financière de dernier recours à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	120,3 M\$	120,3 M\$ ²⁹

ORIENTATION 3

CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

ET DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES ENTREPRISES AUX CHANGEMENTS

ENJEU

Contexte de mutations profondes du marché du travail et difficultés accrues de recrutement de la part des entreprises coexistant avec un chômage et un sous-emploi : chez certains groupes de personnes, dans certains secteurs, régions ou milieux dévitalisés

Les pressions visant l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation des salaires, occasionnées par la rareté grandissante de la main-d'œuvre, la vigueur de la devise canadienne par rapport au dollar américain et la compétition accrue des pays où le coût de la main-d'œuvre est faible sont autant d'éléments qui font appel à la capacité des entreprises à s'adapter aux changements. Afin de maintenir et d'améliorer leur compétitivité, les entreprises devront chercher à accroître leur productivité.

Emploi-Québec sera donc appelée à accompagner les entreprises qui cherchent à améliorer leur productivité, en intervenant par rapport à la dimension liée à sa mission, soit la gestion des ressources humaines. Elle visera ainsi à favoriser la capacité d'adaptation de la main-d'œuvre et des entreprises aux changements, en soutenant notamment la formation, le développement des compétences, la mobilité de la main-d'œuvre et l'amélioration de l'organisation du travail.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa troisième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent³⁰.

28. Cette cible a été majorée en 2009-2010 et 2010-2011 pour tenir compte du Pacte pour l'emploi *Plus*. Le Pacte pour l'emploi *Plus* prenant fin le 31 mars 2011, elle a été ramenée en 2011-2012 à son niveau d'avant le Pacte pour l'emploi *Plus*. L'augmentation découlant du Plan emploi métropole (soit 1 000) a été ajoutée à cette cible.

29. Cette cible est supérieure de 20 % au résultat préliminaire pour 2010-2011 (présenté à l'annexe B).

30. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation de l'orientation n° 2 du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, « Soutenir la capacité d'adaptation des entreprises aux changements pour accroître leur productivité ».

AXE D'INTERVENTION**La formation**

- Sensibiliser les entreprises à l'importance de recourir davantage à la qualification et à la formation continue de leur main-d'œuvre afin de faire face aux besoins croissants de main-d'œuvre qualifiée.
- Soutenir financièrement les efforts en matière de formation et de qualification de la main-d'œuvre (en emploi ou sans emploi) en prêtant une attention particulière à la formation de base.
- Soutenir le regroupement en mutuelles de formation des entreprises qui le désirent.
- Favoriser une meilleure adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail, entre autres en collaboration avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, notamment en optimisant l'utilisation de l'information sur le marché du travail.

AXE D'INTERVENTION**Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre**

- Soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre en emploi, en faisant connaître les mesures et services d'Emploi-Québec et de la Commission des partenaires du marché du travail, en particulier aux petites et moyennes entreprises (PME), et aux organismes qui soutiennent les clientèles immigrantes nouvellement arrivées et en les leur offrant.
- Favoriser l'utilisation et le développement des stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre, en collaboration étroite avec les comités sectoriels de main-d'œuvre.
- Contribuer à la mise en œuvre des processus d'évaluation et de reconnaissance des compétences que les personnes auront acquises en milieu de travail ou dans d'autres lieux.
- Soutenir la mise en œuvre des programmes du Fonds de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.

AXE D'INTERVENTION**Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises**

- Sensibiliser les entreprises et les différents acteurs du marché du travail au phénomène de la rareté grandissante de la main-d'œuvre.
- Sensibiliser les entreprises à l'importance, dans ce contexte, d'adapter leur gestion des ressources humaines et d'assurer une gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre et les inciter à le faire, notamment :
 - en ajustant leurs conditions de travail (ex. : politique salariale, horaires de travail, conciliation travail-famille);
 - en préparant la relève et le transfert d'expertise intergénérationnel;
 - en accueillant une main-d'œuvre diversifiée;
 - en assurant la formation et la rétention des travailleuses et travailleurs expérimentés.
- Élaborer une stratégie de soutien à l'innovation en matière de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

AXE D'INTERVENTION

La mobilité de la main-d'œuvre

- Favoriser une plus grande mobilité professionnelle et géographique de la main-d'œuvre, notamment grâce à la reconnaissance des compétences, à l'information sur le marché du travail et à Placement en ligne, dont le nouveau volet international de ce service.
- Participer aux actions du gouvernement en matière de mobilité de la main-d'œuvre, notamment dans le contexte du nouvel espace économique³¹.
- Encourager l'amélioration de la formation de base des populations des régions ressources, notamment des travailleuses et des travailleurs saisonniers, par la mise à profit, à cette fin, des périodes de chômage.
- Soutenir l'intégration et le maintien en emploi de la main-d'œuvre immigrante en région, avec l'appui du projet Passerelle pour l'emploi en région.
- Promouvoir les métiers et professions dans les secteurs à plus haute valeur ajoutée et soutenir le reclassement, le recyclage et le redéploiement de la main-d'œuvre des entreprises et des industries en déclin et à plus faible valeur ajoutée vers celles en croissance et à plus forte valeur ajoutée.

AXE D'INTERVENTION

L'approche sectorielle

- Élaborer et mettre en œuvre, avec les autres ministères intéressés, la Commission des partenaires du marché du travail et les conseils régionaux des partenaires du marché du travail, les stratégies d'intervention appropriées pour les secteurs ou les régions qui auront été désignés comme étant prioritaires par le gouvernement.
- Soutenir, de façon cohérente par rapport aux priorités du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, les efforts visant la restructuration des entreprises ainsi que l'adaptation des entreprises et de la main-d'œuvre aux changements et contribuer à la mise en œuvre de la Stratégie pour le développement de toutes les régions.
- Contribuer à la mise en œuvre de la politique d'intervention sectorielle de la Commission des partenaires du marché du travail, *Agir en concertation : un atout pour l'avenir*³².
- Collaborer à la concrétisation de la stratégie de développement des créneaux d'excellence et des investissements liés aux projets ACCORD³³.
- Participer au développement des secteurs industriels les plus prometteurs et créateurs d'emplois par son soutien, en matière de ressources humaines, aux projets majeurs et aux projets économiques d'envergure.
- Contribuer au développement du Nord québécois, en collaboration avec le ministère des Ressources naturelles et de la Faune, notamment en participant à la mise en œuvre du Plan Nord³⁴.

31. Voir : http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/apropos/strategies/espace_economique.pdf.

32. Voir : <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/index.asp>.

33. Action concertée de coopération régionale de développement (ACCORD).
Voir : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/objectifs/informer/projet-accord/>.

34. Voir : <http://www.plannord.gouv.qc.ca/>.

INDICATEURS CIBLÉS DE RÉSULTATS	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
16. Nombre de nouveaux participants aux stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	6 857	4 788 ³⁵
17. Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	11 800	10 100 ³⁶

ORIENTATION 4

OFFRIR LES SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE DANS UNE PERSPECTIVE D'INSERTION EN EMPLOI ET SOUTENIR LA MOBILISATION DES MILIEUX EN FAVEUR DE LA SOLIDARITÉ ET DE L'INCLUSION SOCIALE, TOUT EN ACCORDANT UN SOUTIEN DU REVENU AUX PERSONNES QUI BÉNÉFICIENT DES DIVERS PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE

ENJEU

La prévention de la dépendance à l'aide financière de dernier recours, la gestion rigoureuse des programmes d'aide financière et la mobilisation pour l'autonomie économique et l'inclusion sociale

Le soutien financier des personnes démunies est au cœur des services de solidarité sociale d'Emploi-Québec. Outre celui-ci, Emploi-Québec déploie des efforts continus pour favoriser l'inclusion sociale des prestataires d'une aide financière de dernier recours et pour les soutenir, avec l'aide des services publics d'emploi, dans leurs démarches en vue d'un retour sur le marché du travail.

Afin de poursuivre la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, le Québec s'est doté d'un second plan poursuivant cet objectif, le Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale 2010-2015 : *Le Québec mobilisé contre la pauvreté*³⁷, coordonné par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Il s'articule autour de quatre orientations :

- Revoir nos façons de faire et rapprocher les décisions des milieux locaux et régionaux;
- Valoriser le travail et favoriser l'autonomie des personnes;
- Soutenir le revenu des personnes défavorisées;
- Améliorer les conditions de vie des personnes et des familles à faible revenu.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa quatrième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent³⁸.

35. Cette cible est supérieure de 6 % au résultat préliminaire pour 2010-2011 (présenté à l'annexe B).

36. Cette cible a été majorée en 2009-2010 et 2010-2011 pour tenir compte du Pacte pour l'emploi *Plus*. Le Pacte pour l'emploi *Plus* prenant fin le 31 mars 2011, elle a été ramenée en 2011-2012 à son niveau d'avant le Pacte pour l'emploi *Plus*. L'augmentation découlant du Plan emploi métropole (soit 500) a été ajoutée à cette cible.

37. Voir : <http://www.mess.gouv.qc.ca/plan-action/index.asp>.

38. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation des orientations n° 3 et n° 4 du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, « Aider les personnes et les familles » et « Soutenir le dynamisme des milieux et l'action communautaire ».

AXE D'INTERVENTION

Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conforme au cadre législatif et réglementaire

- Accorder une aide financière aux personnes et aux familles démunies dans le cadre des programmes d'assistance sociale et des programmes spécifiques, et ce, en appliquant les principes d'équité et de saine gestion des fonds publics.
- Offrir le Programme de soutien pour les travailleurs âgés aux personnes âgées de 55 à 59 ans qui ont été licenciées ou mises à pied entre le 1^{er} avril 2009 et le 31 mars 2012 afin de leur permettre de recevoir une aide financière jusqu'à leur admissibilité au Régime de rentes du Québec.
- Offrir le Programme de soutien pour les travailleurs licenciés collectivement, afin de soutenir temporairement, par une aide financière, les travailleuses et les travailleurs licenciés dans le cas d'un licenciement visant 50 personnes ou plus.

AXE D'INTERVENTION

L'aide et l'accompagnement des prestataires d'une aide financière de dernier recours dans une perspective de mise en mouvement et d'insertion en emploi

- Offrir de l'aide et de l'accompagnement social aux prestataires d'une aide financière de dernier recours.
- Mettre en œuvre, en collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, des projets d'expérimentation afin d'améliorer le continuum de services intersectoriels en emploi et en santé pour les personnes ayant des troubles de santé mentale.

AXE D'INTERVENTION

La contribution au Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale

- Soutenir la mise en œuvre des mesures du plan dont l'application incombe au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, notamment celles qui visent à favoriser l'insertion en emploi d'un nombre maximal de prestataires de l'aide sociale et celles qui visent à soutenir le revenu des personnes défavorisées et à favoriser leur inclusion sociale.

AXE D'INTERVENTION

La collaboration à la mobilisation et à l'engagement des différents acteurs de la société québécoise dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

- Contribuer à la création et à la concrétisation des Alliances pour la solidarité avec chacune des régions et avec les organisations autochtones afin de favoriser la mobilisation et la concertation de l'ensemble des acteurs.
- Contribuer à la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées, sous la coordination du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

INDICATEUR CIBLÉ DE RÉSULTATS	CIBLE 2010-2011	CIBLE 2011-2012
18. Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours ³⁹	65 000	65 000 ⁴⁰

ORIENTATION 5

REVOIR ET OPTIMISER LE PARTENARIAT, LES PROCESSUS DE TRAVAIL,
LA PRESTATION DE SERVICES ET L'ORGANISATION TERRITORIALE D'EMPLOI-QUÉBEC

ENJEU

L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux mutations profondes du marché du travail

Le marché du travail se transforme progressivement ainsi que les besoins de la clientèle. Déjà, une part importante des épisodes de chômage sont de courte durée pour une grande partie des Québécoises et des Québécois, et cette part devrait s'accroître, requérant ainsi un accès élargi à des services d'aide à la recherche d'emploi et d'information de qualité pour soutenir leur choix professionnel. Les entreprises, quant à elles, signalent de plus en plus des difficultés de recrutement. Soucieuse d'assurer un service de qualité à sa clientèle et consciente de l'importance de s'ajuster aux changements du marché du travail, Emploi-Québec continuera d'adapter et d'optimiser ses services pour répondre à l'évolution des besoins de sa clientèle.

De façon concomitante, Emploi-Québec vise la transformation de son modèle d'affaires, une démarche qui se poursuivra pendant plusieurs années. Le renouvellement du modèle d'affaires s'appuiera sur les forces d'Emploi-Québec, soit la gestion sur une base partenariale, la gestion décentralisée de ses interventions, sa présence sur le territoire québécois et sa gestion par résultats. Il passera par un changement majeur de ses façons de faire et de servir la clientèle. Les solutions suivantes seront à la base du nouveau modèle d'affaires :

- le multiaccès : accès multiples aux services d'Emploi-Québec par des coordonnées universelles;
- le multi-intervenant : un dossier électronique unique favorisant la prise en charge des demandes par différents intervenants et intervenantes;
- le multisite : la possibilité pour Emploi-Québec, grâce à une utilisation optimale des technologies de l'information et des communications disponibles sur le marché, de regrouper des interventions;
- la multisolution : une réponse sur mesure aux besoins du client ou de la cliente.

39. L'indicateur de résultats portant sur le nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours, à la suite d'interventions des services publics d'emploi et des services de solidarité sociale, reflète en partie les efforts qu'Emploi-Québec déploie pour favoriser l'insertion en emploi et l'inclusion sociale.

40. Cette cible est supérieure de 14 % au résultat préliminaire pour 2011-2012 (présenté à l'annexe B).

Emploi-Québec ne peut assurer la prestation de ses services que grâce à la contribution de ressources humaines qualifiées et engagées, contribution qui passe avant tout par un personnel en santé. Emploi-Québec accordera donc une attention particulière à ses ressources humaines, en plaçant la santé des personnes au cœur de ses valeurs, et ce, en continuité avec la démarche d'amélioration de la santé et de la qualité de vie au travail entreprise. Elle mettra aussi sur la préservation de l'expertise acquise au fil des ans en assurant le transfert des compétences. Ces actions sont d'autant plus nécessaires dans un contexte où les mouvements de personnel, amorcés au cours des dernières années, sont nombreux.

Emploi-Québec, en collaboration avec ses partenaires, entend concrétiser sa cinquième orientation en s'appuyant sur les axes d'intervention et les stratégies qui suivent⁴¹.

AXE D'INTERVENTION

Les pratiques de gestion de ses ressources humaines

- Poursuivre la démarche d'amélioration continue de la santé et de la qualité de vie au travail.
- Poursuivre la mise en œuvre du Plan de gestion de la relève, qui comprend la stratégie de gestion de la relève des cadres, la stratégie de relève des employés et employées et la stratégie de maintien et transfert des connaissances et de l'expertise.
- Développer et maintenir les compétences de son personnel en misant sur la diversité, la souplesse et l'accessibilité de la formation.
- Amorcer la mise en œuvre, tout en l'ajustant en continu, du Plan de gestion du changement et des communications dans le contexte du renouvellement de son modèle d'affaires.

AXE D'INTERVENTION

L'apport du partenariat

- Miser sur la concertation avec les partenaires, sur les plans national et régional, afin d'assurer la cohérence de l'intervention, notamment pour relever les défis associés aux mutations du marché du travail et au renouvellement du modèle d'affaires d'Emploi-Québec.
- Poursuivre et renforcer la collaboration avec les autres ministères et organismes engagés dans le soutien au développement de la main-d'œuvre et dans la lutte contre le chômage et la pauvreté.
- Optimiser le recours aux organismes œuvrant au développement de l'employabilité, en s'assurant que leur offre de service s'ajuste à l'évolution du marché du travail et aux besoins de services qui en découlent, en s'appuyant notamment sur les recommandations du groupe de travail *Organisations communautaires œuvrant en employabilité – Emploi-Québec* qui portent sur l'évolution des services d'emploi.
- Resserrer la collaboration entre les conseils régionaux des partenaires du marché du travail, les comités sectoriels de main-d'œuvre et les services aux entreprises d'Emploi-Québec.

41. Ces stratégies contribuent notamment à la concrétisation des orientations n° 5 et n° 6 du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, « Se distinguer comme employeur attractif » et « Assurer des services accessibles et performants ».

AXE D'INTERVENTION**La réorganisation de la prestation de services, dont le développement du multimode**

- Poursuivre la simplification des normes et des processus opérationnels afin d'alléger les tâches de son personnel.
- Explorer des scénarios visant l'optimisation de l'organisation territoriale de la prestation de services dans chacune des régions, tout en maintenant un service de proximité pour la clientèle, et appliquer les solutions retenues.
- Concevoir des modes de prestation des services diversifiés à l'intention de la clientèle et lui en faciliter l'accès, notamment par le Web, la téléphonie, etc.
- Entreprendre le renouvellement graduel de son modèle d'affaires.

AXE D'INTERVENTION**La saine gestion des fonds publics**

- Administrer les fonds publics avec rigueur, équité et efficience (services de solidarité sociale et services publics d'emploi).
- Améliorer la gestion par résultats en poursuivant les actions visant à mieux rendre compte des résultats des interventions d'Emploi-Québec auprès de sa clientèle et à améliorer sa performance.
- Assurer le maintien de la qualité de ses services à la clientèle par un suivi attentif des résultats à cet égard, en remplissant les engagements pris dans la Déclaration de services aux citoyennes et aux citoyens et dans son plan d'action.

INDICATEURS CIBLÉS DE RÉSULTATS	CIBLES 2010-2011	CIBLES 2011-2012
19. Délai moyen de traitement des nouvelles demandes d'aide financière de dernier recours déposées à l'attribution initiale (en jours ouvrables)	10	10
20. Proportion de plaintes avec recommandation de modifications ⁴²	ND	25 %
21. Pourcentage des décisions modifiées aux services de solidarité sociale à la suite d'une demande de révision	21 %	21 %
22. Taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers actifs des services de solidarité sociale	97 %	97 %

42. Cet indicateur, qui a été élaboré au cours de l'année 2010-2011, inclut les plaintes relatives aux services de solidarité sociale et aux services publics d'emploi. Il remplace l'indicateur « Ratio de plaintes relatives aux services de solidarité sociale avec recommandation de modifications par 1 000 ménages ».



5

LES FACTEURS DE CONTINGENCE

Certains facteurs externes peuvent influencer l'atteinte des résultats prévus dans le présent plan d'action. Dans la mesure où ceux-ci sont connus, il importe d'en tenir compte pour évaluer avec justesse la performance d'Emploi-Québec au moment de la reddition de comptes.

Les cibles du présent plan d'action sont donc préliminaires. Elles seront revues au plus tard à l'automne 2011 et pourraient être ajustées pour tenir compte, notamment, des résultats effectifs de 2010-2011, des ressources allouées à Emploi-Québec et des prévisions économiques révisées pour 2011-2012.

AXES D'INTERVENTION

PRINCIPALES STRATÉGIES

CIBLES DE RÉSULTATS

ENJEU : Risque que les personnes en chômage à la suite de la récession demeurent sans emploi de façon prolongée**ORIENTATION 1**

ATTÉNUER LES EFFETS RÉSIDUELS DE LA RÉCESSION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET SOUTENIR LA RELANCE DE L'EMPLOI

Les mesures de prévention et d'aide aux chômeurs et aux personnes qui risquent de perdre leur emploi à la suite de la récession

Les mesures de prévention et d'aide aux entreprises en difficulté à la suite de la récession

- Poursuivre la coordination de la mise en œuvre du Plan emploi métropole, en facilitant l'arrimage entre les entreprises et les chercheurs et chercheuses d'emploi et en soutenant l'intégration en emploi des personnes immigrantes nouvellement arrivées
- Poursuivre la coordination de la mise en œuvre du Plan emploi métropole, en soutenant la formation dans les entreprises à risque de ralentissement économique grâce au programme SEMER de la CPMT⁴³
- Appuyer les actions régionales de relance de l'emploi dans les régions où une diversification de l'économie s'impose

- Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi (SPE), participants de l'assurance-emploi : **136 500**
- Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des SPE : **50 900**
- Prestations non versées par l'assurance-emploi suite à une intervention des SPE visant un retour en emploi : **156,2 M\$**

ENJEU : Contexte de mutations profondes du marché du travail et difficultés accrues de recrutement de la part des entreprises, coexistant avec un chômage et un sous-emploi chez certains groupes de personnes, dans certains secteurs, régions ou milieux dévitalisés**ORIENTATION 2**

FAVORISER LA PARTICIPATION ACTIVE AU MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'EMPLOI DU PLUS GRAND NOMBRE DE PERSONNES

La mobilisation, la préparation et l'accompagnement des clientèles éloignées ou sous-représentées sur le plan de l'emploi

Le recours aux services d'information sur le marché du travail et de placement pour l'insertion rapide en emploi et l'aide au recrutement

L'intervention auprès des personnes prêtes à occuper un emploi qui ont besoin d'une aide d'appoint

L'intervention auprès des entreprises pour l'intégration et le maintien en emploi d'une main-d'œuvre diversifiée

- Mobiliser et préparer les personnes éloignées du marché du travail, dont les clientèles des programmes d'assistance sociale aptes au travail, ou celles qui risquent de s'éloigner du marché du travail
- Soutenir et accompagner les jeunes dans leur démarche d'orientation professionnelle, de qualification et d'intégration au marché du travail
- Encourager les travailleuses et travailleurs expérimentés à poursuivre leur vie active en contribuant à l'élaboration d'une stratégie gouvernementale en faveur du maintien et de l'emploi de ces travailleurs
- Amorcer l'élaboration d'un dispositif intégré de services destinés aux personnes immigrantes nouvellement arrivées en vue d'assurer un meilleur arrimage des interventions et la continuité des services
- Favoriser l'utilisation maximale des services universels de placement et d'information sur le marché du travail
- Concevoir de nouvelles approches en matière de placement pour favoriser l'appariement entre les compétences des chercheurs et des chercheuses d'emploi et les besoins de main-d'œuvre des entreprises
- Améliorer le repérage des travailleuses et travailleurs licenciés et des nouveaux demandeurs et demandeuses de prestations qui ont un indice élevé d'employabilité en s'appuyant sur le continuum de services aux individus, axé vers l'emploi
- Sensibiliser les entreprises à l'importance d'accueillir des personnes plus éloignées du marché du travail ou issues des groupes qui y sont sous-représentés en offrant divers services, dont la mesure Subventions salariales, le Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi et la mesure Contrat d'intégration au travail, et les appuyer dans leurs démarches

- Nombre de postes vacants signalés au Service national de placement : **550 000**
- Nombre de nouveaux participants aux interventions des SPE : **270 000**
- Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des SPE : **136 200**
- Taux d'emploi des personnes ayant bénéficié d'une intervention des SPE : **34,5 %**
- Proportion des participants aux mesures de longue durée répondant aux critères de repérage des personnes à risque élevé de chômage de longue durée : **75 %**
- Nombre de nouveaux participants aux activités de formation de base : **32 000**
- Nombre de nouveaux participants aux interventions des SPE, clientèle des programmes d'assistance sociale : **95 000**
- Nombre de participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des SPE : **39 000**
- Taux d'emploi des participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale ayant bénéficié d'une intervention des SPE : **41 %**
- Nombre de nouveaux participants aux interventions des SPE, personnes immigrantes : **41 000**
- Taux d'emploi des personnes immigrantes ayant bénéficié d'une intervention des SPE : **43 %**
- Prestations non versées par l'aide financière de dernier recours à la suite d'une intervention des SPE visant un retour en emploi : **120,3 M\$**

ORIENTATION 3

CONTRIBUER À L'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ ET DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES ENTREPRISES AUX CHANGEMENTS

La formation

- Soutenir financièrement les efforts en matière de formation et de qualification de la main-d'œuvre en prêtant une attention particulière à la formation de base
- Favoriser une meilleure adéquation entre la formation et les besoins du marché du travail, en collaboration avec le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

- Nombre de nouveaux participants aux stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre : **4 788**
- Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des SPE : **98 100**

43. Soutien aux entreprises de la métropole pour l'emploi et la relance (SEMER); Commission des partenaires du marché du travail (CPMT).

AXES D'INTERVENTION

- Le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
- Le soutien à la gestion des ressources humaines dans les entreprises
- La mobilité de la main-d'œuvre
- L'approche sectorielle

PRINCIPALES STRATÉGIES

- Soutenir l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre en emploi, en faisant connaître et en offrant les mesures et services d'Emploi-Québec et de la CPMT, en particulier aux PME⁴⁴
- Sensibiliser les entreprises à l'importance, dans le contexte d'une rareté grandissante de la main-d'œuvre, d'adapter leur gestion des ressources humaines et d'assurer la gestion prévisionnelle de leur main-d'œuvre et les inciter à le faire
- Participer aux actions du gouvernement en matière de mobilité de la main-d'œuvre, notamment dans le contexte du nouvel espace économique
- Promouvoir les métiers et professions dans les secteurs à plus haute valeur ajoutée et soutenir le reclassement de la main-d'œuvre des entreprises et des industries en déclin
- Élaborer et mettre en œuvre, avec les autres ministères intéressés, la CPMT et les CRPMT⁴⁵, les stratégies d'intervention appropriées pour les secteurs ou les régions qui auront été désignés comme étant prioritaires par le gouvernement
- Participer à la mise en œuvre du Plan Nord

CIBLES DE RÉSULTATS

ENJEU : La prévention de la dépendance à l'aide financière de dernier recours, la gestion rigoureuse des programmes d'aide financière et la mobilisation pour l'autonomie économique et l'inclusion sociale

ORIENTATION 4

OFFRIR LES SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE DANS UNE PERSPECTIVE D'INSERTION EN EMPLOI ET SOUTENIR LA MOBILISATION DES MILIEUX EN FAVEUR DE LA SOLIDARITÉ ET DE L'INCLUSION SOCIALE, TOUT EN ACCORDANT UN SOUTIEN DU REVENU AUX PERSONNES QUI BÉNÉFICIENT DES DIVERS PROGRAMMES D'AIDE FINANCIÈRE

Le soutien financier aux personnes et aux familles démunies conforme au cadre législatif et réglementaire

L'aide et l'accompagnement des prestataires d'une aide financière de dernier recours dans une perspective de mise en mouvement et d'insertion en emploi

La contribution au Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale

La collaboration à la mobilisation et à l'engagement des différents acteurs de la société québécoise dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

- Accorder une aide financière aux personnes et aux familles démunies dans le cadre des programmes d'assistance sociale et des programmes spécifiques, et ce, en appliquant des principes d'équité et de saine gestion des fonds publics
- Offrir de l'aide et de l'accompagnement social aux prestataires d'une aide financière de dernier recours
- Soutenir la mise en œuvre des mesures du plan sous la responsabilité du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
- Contribuer à la création et à la concrétisation des Alliances pour la solidarité avec chacune des régions et avec les organisations autochtones afin de favoriser la mobilisation et la concertation de l'ensemble des acteurs

- Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours : **65 000**

ENJEU : L'adaptation organisationnelle d'Emploi-Québec aux mutations profondes du marché du travail

ORIENTATION 5

REVOIR ET OPTIMISER LE PARTENARIAT, LES PROCESSUS DE TRAVAIL, LA PRESTATION DE SERVICES ET L'ORGANISATION TERRITORIALE D'EMPLOI-QUÉBEC

Les pratiques de gestion de ses ressources humaines

L'apport du partenariat

La réorganisation de la prestation de services, dont le développement du multimode

La saine gestion des fonds publics

- Poursuivre la démarche d'amélioration continue de la santé et de la qualité de vie au travail
- Poursuivre la mise en œuvre du Plan de gestion de la relève
- Amorcer la mise en œuvre, tout en l'ajustant en continu, du Plan de gestion du changement et des communications dans le contexte du renouvellement de son modèle d'affaires
- Miser sur la concertation avec les partenaires, sur les plans national et régional, afin d'assurer la cohérence de l'intervention, pour relever les défis associés aux mutations du marché du travail et au renouvellement du modèle d'affaires d'Emploi-Québec
- Poursuivre la simplification des normes et des processus opérationnels afin d'alléger les tâches du personnel
- Concevoir des modes de prestation des services diversifiés et en améliorer l'accès pour la clientèle
- Entreprendre le renouvellement graduel de son modèle d'affaires
- Administrer les fonds publics avec rigueur, équité et efficience
- Assurer le maintien de la qualité de ses services à la clientèle par un suivi attentif des résultats à cet égard

- Délai moyen de traitement des nouvelles demandes d'aide financière de dernier recours déposées à l'attribution initiale (en jours ouvrables) : **10** (délai moyen maximal visé)
- Proportion de plaintes avec recommandation de modifications : **25 %** (proportion maximale visée)
- Pourcentage des décisions modifiées aux services de solidarité sociale à la suite d'une demande de révision : **21 %** (pourcentage maximal visé)
- Taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers actifs des services de solidarité sociale : **97 %**

44. Petites et moyennes entreprises (PME).

45. Conseils régionaux des partenaires du marché du travail (CRPMT).



ANNEXE A1 FONDS DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DU TRAVAIL (FDMT) : RÉPARTITION EN 2011-2012

CRÉDITS ET BUDGET AU FDMT

2011-2012 Crédits au Fonds de développement du marché du travail	748 427,4
Entente sur le marché du travail 2008-2014	93 814,0
Ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles – Transfert	23 000,0
Du Ministère pour Contrat d'intégration au travail – Prestataires	13 430,0
Du Ministère pour Programme de subventions aux entreprises adaptées	11 514,0
Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi	4 700,0
Initiative ciblée pour les travailleurs âgés – Partie fédérale	13 346,4
Initiative d'innovation pancanadienne	127,8
Réinvestissement du FDMT	15 000,0
2011-2012 Fonds de développement du marché du travail	923 359,6

ENVELOPPE CENTRALE ET ENVELOPPE RÉGIONALE

Enveloppe centrale

Services d'aide à l'emploi des carrefours jeunesse-emploi	44 595,9
Intervention sectorielle	15 717,0
Commission de la santé et de la sécurité du travail	1 000,0
Offices pour la jeunesse	1 118,9
Projets économiques d'envergure et Projets majeurs	34 050,0
Entente sur le marché du travail 2008-2014	6 000,0
Réserve de stabilisation	19 149,3
Enveloppe centrale totale	121 631,1

Enveloppe régionale

Répartition entre les régions – Modèle de répartition	540 915,1
Plan emploi métropole	10 000,0
Conseil emploi métropole	2 000,0
Programme de subventions aux entreprises adaptées	72 000,0
Formation au ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport	60 000,0
Entente sur le marché du travail 2008-2014	79 081,7
Secteur forêt et Diversification économique	17 000,0
Initiative ciblée pour les travailleurs âgés – Projets	14 979,4
Jeunes en action (Ententes)	8 624,5
Initiative d'innovation pancanadienne	127,8
Réinvestissement des recouvrements	- 3 000,0
Enveloppe régionale totale	801 728,5
2011-2012 Fonds de développement du marché du travail	923 359,6

RÉPARTITION DE L'ENVELOPPE RÉGIONALE

Abitibi-Témiscamingue	14 745,1
Bas-Saint-Laurent	21 087,3
Capitale-Nationale	46 843,0
Centre-du-Québec	18 377,4
Chaudière-Appalaches	26 213,2
Côte-Nord	8 975,3
Estrie	24 906,0
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	15 642,4
Lanaudière	31 731,0
Laurentides	38 592,0
Laval	24 684,6
Mauricie	30 265,0
Montréal	187 470,2
Montréal	95 903,1
Nord-du-Québec	3 108,6
Outaouais	26 371,2
Saguenay-Lac-Saint-Jean	30 007,9
Répartition initiale entre les régions	644 923,3
Conseil emploi métropole	2 000,0
Programme de subventions aux entreprises adaptées	72 000,0
Formation au min. de l'Éducation, du Loisir et du Sport	60 000,0
Secteur forêt et Diversification économique – Réserve	10 433,7
Initiative ciblée pour les travailleurs âgés	14 979,4
Initiative d'innovation pancanadienne	127,8
Réinvestissement des recouvrements	- 3 000,0
Jeunes en action – Réserve	264,3
Autres postes de l'enveloppe régionale	156 805,2
Enveloppe régionale totale	801 728,5

RÉPARTITION INITIALE AUX RÉGIONS

Répartition – Modèle de répartition	540 915,1
Entente sur le marché du travail 2008-2014	79 081,7
Jeunes en action (Ententes)	8 360,2
Plan emploi métropole	10 000,0
Secteur forêt	6 566,3
Financement initial des régions	644 923,3

- Si les crédits et le budget indiqués devaient différer, des ajustements seraient apportés à la répartition.
- Les crédits incluent la contribution de 589 155 k\$ conformément à l'entente Canada-Québec relative au marché du travail (1997).
- Le montant prévu conformément à l'Entente Canada-Québec sur le marché du travail 2008-2014 (EMT) est de 115 914 k\$. De ce montant, 93 814 k\$ sont affectés aux mesures du FDMT, et 22 100 k\$ à d'autres programmes.
- Programme d'aide à l'intégration des immigrants et des minorités visibles en emploi : montant prévu en provenance du Fonds des Investisseurs Immigrants. Les fonds affectés à cette mesure seront toutefois supérieurs à la somme indiquée.
- Programme de subventions aux entreprises adaptées : le budget indiqué de 72 000 k\$ est composé de la base de 63 268 k\$ et de 8 732 k\$ conformément à l'Entente Canada-Québec sur le marché du travail 2008-2014.
- Réinvestissement des montants recouverts : en prévision des montants qui seront recouverts, permettant ainsi de réduire les dépenses.



ANNEXE A2

SERVICES DE SOLIDARITÉ SOCIALE : BUDGET DE TRANSFERT DE 2011-2012

AIDE FINANCIÈRE DE DERNIER RECOURS ET PROGRAMMES SPÉCIFIQUES	EN MILLIER DE DOLLARS
Budget de transfert du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale	2 779 484,2
Provision à recevoir du ministère de l'Immigration et des Communautés culturelles	52 000,0
Total : aide financière de dernier recours et programmes spécifiques	2 831 484,2
Programmes d'aide et d'accompagnement social	15 000,0
Programme alternative jeunesse	42 000,0
Total	2 888 484,2

B**ANNEXE B
RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES
2010-2011⁴⁶**

INDICATEURS CIBLÉS DE RÉSULTATS	RÉSULTATS
1. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, participants de l'assurance-emploi	155 000
2. Nombre de participants de l'assurance-emploi en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	53 000
3. Prestations non versées par l'assurance-emploi à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	285 M\$
4. Nombre de postes vacants signalés au Service national de placement	580 000
5. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi	290 000
6. Nombre de personnes en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	145 000
7. Taux d'emploi des personnes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	49 %
8. Proportion des participants aux mesures de longue durée répondant aux critères de repérage des personnes à risque élevé de chômage de longue durée	74 %
9. Nombre de nouveaux participants aux activités de formation de base	37 000
10. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, clientèle des programmes d'assistance sociale	82 000
11. Nombre de participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale en emploi après avoir bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	32 000
12. Taux d'emploi des participants de la clientèle des programmes d'assistance sociale ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	38 %
13. Nombre de nouveaux participants aux interventions des services publics d'emploi, personnes immigrantes	50 000
14. Taux d'emploi des personnes immigrantes ayant bénéficié d'une intervention des services publics d'emploi	41,5 %
15. Prestations non versées par l'aide financière de dernier recours à la suite d'une intervention des services publics d'emploi visant un retour en emploi	100 M\$

46. Les données finales figureront dans le rapport annuel de gestion 2010-2011.

INDICATEURS CIBLÉS DE RÉSULTATS (suite)		RÉSULTATS
16.	Nombre de nouveaux participants aux stratégies du Cadre de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre	4 500
17.	Nombre d'entreprises nouvellement aidées par les interventions des services publics d'emploi	11 400
18.	Nombre de sorties de l'aide financière de dernier recours	57 000
19.	Délai moyen de traitement des nouvelles demandes d'aide financière de dernier recours déposées à l'attribution initiale (en jours ouvrables)	9
20.	Ratio de plaintes avec recommandation de modifications	ND
21.	Pourcentage des décisions modifiées aux services de solidarité sociale à la suite d'une demande de révision	18 %
22.	Taux d'exactitude monétaire dans le traitement administratif des dossiers actifs des services de solidarité sociale	97 %



